

Change management

Praktické metody a nástroje



- Řízení organizační kultury a komunikace při změnách
- Leadership a role manažerů v procesu
- Praktické nástroje a metody řízení
- Specifika řízení změn v mezinárodním a kulturně rozmanitém prostředí
- Případové studie a osvědčené postupy





Pavla Vrabcová, Hana Urbancová

Change management

Praktické metody a nástroje



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D., doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

Change management Praktické metody a nástroje

Knih je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 10 357. publikaci

Autorský kolektiv

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D. – autorka kapitol 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9

doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA – autorka kapitol 3, 4, 8, 9, 10

Odborní recenzenti publikace:

prof. Ing. Miloš Hitka, Ph.D., Katedra ekonomiky, manažmentu a podnikania, Technická univerzita vo Zvolene

prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D., dr. H.c., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

prof. Ing. David Tuček, Ph.D., Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Vydání knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek
Počet stran 176
První české vydání, Praha 2026
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2026
Cover photo © Photon photo / Shutterstock.com, 2026

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-8375-3 (ePub)
ISBN 978-80-271-8374-6 (pdf)
ISBN 978-80-271-5793-8 (print)

Obsah

O autorkách	9
Předmluva	11
Úvodní slovo recenzentů	13
Seznam zkratk	17
Seznam tabulek	19
Seznam obrázků	21
1 Úvod do problematiky řízení změn	23
1.1 Význam změn v organizaci	23
1.2 Definice řízení změn	25
1.3 Historický vývoj a trendy řízení změn	28
1.4 Etické aspekty řízení změn	29
2 Teoretické základy řízení změn	31
2.1 Determinanty změny	31
2.2 Aktéři změny	32
2.3 Typologie změn	35
2.3.1 Plánovaná a emergentní změna	35
2.3.2 Adaptivní, inovační a remediální změna	37
2.3.3 Inkrementální a radikální změna	38
2.3.4 Postupná a náhlá změna	39
2.3.5 Technologická, strukturální, kulturní a strategická změna	40
2.3.6 Typologie podle Burnse a Stalkera	41
2.3.7 Další typologie změn	42
2.4 Identifikace potřeby změny	43
2.5 Plánování a příprava změn	46
2.6 Stanovení vize, cílů a strategie změny	48
2.6.1 Vize změny	48
2.6.2 Stanovení cílů změny	49
2.6.3 Strategie změny	50
2.7 Modely řízení změn	53
2.7.1 Kotterův osmistupňový model změny	53

2.7.2	Lewinův model	54
2.7.3	ADKAR model (Prosci)	55
2.7.4	McKinsey 7S model	56
2.7.5	Bridgesův model přechodu	58
2.7.6	Křivka změny podle Kübler-Rossové	59
2.7.7	Nadler–Tushmanův model kongruence	60
2.7.8	Cameron a Green: čtyři přístupy ke změně	61
2.7.9	Beerův a Nohriaův model změny (teorie E a O)	62
2.8	Neurověda změn aneb proč nestačí klasické přístupy ke změně	63
2.8.1	Strategie snižování odporu ke změně pomocí neuroleadershipu	64
2.8.2	Check-list pro neurovědně informovaného lídra při zavádění organizačních změn	66
3	Řízení organizační kultury a komunikace při změnách	69
3.1	Role organizační kultury v procesu změny	70
3.2	Psychologické aspekty změn	71
3.3	Efektivní komunikace a zapojení zaměstnanců	72
3.4	Zpětná vazba a její význam	74
3.5	Překonávání rezistence a budování podpory	75
3.6	Carnallův model řízení změn	75
4	Leadership a role manažerů v procesu změny	79
4.1	Charakteristiky úspěšného lídra změny	79
4.2	Motivace týmů a posilování angažovanosti	80
4.3	Emoční inteligence a její význam při vedení změn	83
5	Praktické nástroje a metody řízení změn	85
5.1	Diagnostické nástroje pro řízení změn	85
5.1.1	Analýza připravenosti na změnu	85
5.1.2	SWOT analýza v řízení změn	87
5.1.3	Stakeholder analýza	89
5.1.4	Benchmarking	91
5.2	Agilní metody a lean přístupy v řízení změn	92
5.2.1	Agilní metody v řízení změn	92
5.2.2	Lean přístupy v řízení změn	94
5.3	Využití technologií a digitálních nástrojů	95
5.4	Management změny ve start-upech	97
6	Měření a vyhodnocování změn	99
6.1	Identifikace vhodných zdrojů dat a jejich vyhodnocení	100
6.2	Udržitelnost změny a její dlouhodobý dopad	101
6.2.1	Definice udržitelnosti změny	102
6.2.2	Dlouhodobý dopad změny	103

7 Případové studie a osvědčené postupy	105
7.1 Úspěšné implementace změn v různých sektorech	105
7.1.1 Primární sektor	105
7.1.2 Sekundární sektor	107
7.1.3 Terciární sektor	110
7.2 Změny v souvislosti s udržitelným rozvojem a ESG	113
7.3 Příklady selhání a poučení z nich	115
7.3.1 Nedostatečná podpora vedení	115
7.3.2 Nedostatečná komunikace	116
7.3.3 Podcenění lidského faktoru	117
7.3.4 Absence jasné strategie a plánování	119
7.3.5 Neadekvátní alokace zdrojů	119
7.3.6 Ignorování organizační kultury	120
7.3.7 Přecenění technologických řešení	121
7.3.8 Neschopnost měřit a vyhodnocovat změny	122
7.3.9 Selhání při škálování změn	122
8 Specifika řízení změn v mezinárodním a kulturně rozmanitém prostředí	125
8.1 Interkulturní aspekty řízení změn	125
8.2 Řízení změn v globálních organizacích	126
8.2.1 Přizpůsobení strategií řízení změn	127
8.2.2 Role vedení v multikulturním prostředí	128
8.2.3 Jazyková a komunikační specifika	129
8.3 Adaptace na lokální podmínky	130
9 Metodika a výsledky výzkumu v oblasti řízení změn	133
9.1 Metodika výzkumu	133
9.2 Implementace strategických změn v organizacích a jejich hlavní bariéry	134
9.3 Dopad diverzity managementu na úspěšnost změnových procesů	136
9.4 Udržitelné řízení změn s ohledem na společenskou odpovědnost organizací	139
10 Diskuze, závěry a budoucí směřování řízení změn	143
10.1 Budoucí vývoj a nové výzvy v řízení změn	145
10.2 Doporučení pro praxi a další výzkum	147
Slovník pojmů	149
Rejstřík	157
Literatura	159
Abstrakt	165
Abstract	167
Zusammenfassung	169

O autorkách

doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D. (*1988)

Pavla Vrabcová je absolventkou bakalářského studijního oboru Management podniku, magisterského studijního oboru Pojišťovnictví a stejnojmenného doktorského studijního oboru na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci se zaměřením na environmentální pojištění. Úspěšně dokončila Kurz vysokoškolské pedagogiky a složila státní závěrečnou zkoušku v rámci celoživotního vzdělávání. V roce 2022 byla habilitována docentkou v oboru Podniková ekonomika a management. Věnuje se široké problematice bioekonomiky v kontextu udržitelného rozvoje, dobrovolným nástrojům systémů řízení pro udržitelné podnikání se zaměřením na společenskou odpovědnost, environmentální manažerský systém, management kvality a bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Je členkou následujících poradních orgánů tuzemských organizací: odborná sekce Rady kvality České republiky Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj (poradní orgán Ministerstva průmyslu a obchodu), Odbor ekonomiky, řízení, sociologie a informatiky České akademie zemědělských věd, včetně Komise managementu a strategického rozvoje lidských zdrojů v zemědělství, Odbor agrárních dějin České akademie zemědělských věd (poradní orgány Ministerstva zemědělství). Dále je členkou Slovenské akademie pôdohospodárskych vied, Odbor ekonomiky a manažmentu (poradní orgán Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR), České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj CBCSD (a jejích pracovních skupin Dekarbonizace, Udržitelné financování a ESG či Oběhové hospodářství), Platformy zainteresovaných stran CSR, Finanční akademie Zlaté koruny, zakládající členkou Platformy pro bioekonomiku České republiky a členkou rady redakčních rad odborných časopisů či programových/organizačních výborů vědeckých konferencí. V roce 2024 se stala členkou odborného panelu Energetická transformace a udržitelná budoucnost k přípravě nových Národních priorit orientovaného výzkumu. Doposud publikovala více než pět desítek odborných článků ve světově uznávaných databázích Web of Knowledge, Scopus a mnoha dalších týkající se managementu či multidisciplinárního oboru bioekonomiky s tuzemskými i zahraničními ohlasy. Je autorkou (nebo se podílela na tvorbě) celkem sedmi knižních monografií a kapitol v monografiích. Dále je autorkou či spoluautorkou jedenácti učebnic, výukových textů a skript. Účastnila se minimálně 100 odborných konferencí či seminářů a je řešitelkou vědecko-výzkumných projektů (Národní agentura pro zemědělský výzkum, Technologická agentura, smluvní výzkum v rámci výzev Pražský voucher, interní projekty), u vybraných agentur působí taktéž jako hodnotitelka.



doc. Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA (*1984)

Hana Urbancová je absolventkou bakalářského studijního oboru Provoz a ekonomika, magisterského studijního oboru Provoz a administrativa a doktorského studijního oboru Management se zaměřením na strategický management a lidské zdroje, které absolvovala na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. V roce 2025 byla habilitována docentkou v oboru Podniková ekonomika a management na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Úspěšně absolvovala také profesní doktorské studium ve specializaci Management lidských zdrojů a strategický management (DBA). Věnuje se široké problematice strategického managementu lidských zdrojů se zaměřením na diversity management, age management a talent management a v neposlední řadě i problematice strategického managementu organizací s důrazem na udržitelný rozvoj. Je členkou poradních orgánů tuzemských organizací, například odborné sekce Rady kvality ČR Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj (poradní orgán Ministerstva průmyslu a obchodu), odborů České akademie zemědělských věd (dále ČAZV), Vydavatelské rady ČAZV, Odboru ekonomiky, řízení, sociologie a informatiky včetně Komise managementu a strategického rozvoje lidských zdrojů v zemědělství, Odboru agrárních dějin České akademie zemědělských věd (poradní orgány Ministerstva zemědělství) a Vědecké rady Národního zemědělského muzea. Rovněž je členkou Platformy pro bioekonomiku České republiky, České podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj CBCSD a členkou rady redakčních rad odborných vědeckých časopisů či vědeckých a organizačních výborů vědeckých konferencí. Dále je členkou Odboru ekonomiky a managementu Slovenské akademie zemědělských věd a zahraniční členkou Slovenské akademie zemědělských věd (poradní orgán Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR). Od roku 2021 je také posuzovatelkou Slovenské akreditační agentury pro vysoké školství, členkou Rady programu pro posilování účasti SR v evropské spolupráci ve výzkumu a vývoji ve Slovenské republice a rovněž hodnotitelkou tuzemských výzkumných agentur. Doposud publikovala více než osm desítek odborných článků týkajících se managementu ve světově uznávaných databázích Web of Knowledge, Scopus a mnoha dalších, s tuzemskými i zahraničními ohlasy. Je autorkou nebo spoluautorkou 13 knižních monografií a kapitol v monografiích a 13 učebních textů a skript. Je řešitelkou a spoluřešitelkou vědecko-výzkumných projektů v České republice i v zahraničí.



Předmluva

Organizace čelí rostoucímu tlaku na přizpůsobení se měnícím se požadavkům trhu, technologickému pokroku a globálním ekonomickým podmínkám, **schopnost efektivně řídit organizační změny** se tak stala **konkurenční výhodou**. Zvládnutí řízení těchto změn je důležité pro úspěšnou implementaci strategií organizací, zajištění zapojení zaměstnanců a minimalizaci jejich odporu vůči změnám. Organizace, které aktivně investují do rozvoje řízení změn, jsou schopné lépe zvládat nejistotu na trhu a udržovat si dlouhodobou konkurenceschopnost.

Předložená monografie poskytuje systematický pohled na řízení změn, počínaje teoretickými základy až po praktické aplikace v různých typech organizací. Zaměřuje se na identifikaci faktorů úspěchu, analýzu možných rizik a návrh opatření pro jejich efektivní zvládnutí. Stávající literatura o řízení změn představuje rozmanitou škálu modelů, přístupů a osvědčených postupů. Definice a identifikace „nejlepších“ postupů však zůstává významnou výzvou, protože účinnost strategií řízení změn je vysoce závislá na kontextu, ve kterém jsou aplikovány. Účinnost strategií řízení změn ovlivňuje řada faktorů, včetně organizační kultury, charakteru změny, zapojení zainteresovaných stran, dostupných zdrojů a dovedností zaměstnanců. Každá organizace má jedinečné potřeby, cíle a podmínky, což znamená, že to, co funguje v jednom prostředí, nemusí být efektivní jinde. Proto je nezbytné přizpůsobit osvědčené postupy konkrétnímu organizačnímu prostředí, brát v úvahu odvětvové standardy, legislativní rámce a specifické výzvy, kterým čelí daná organizace. Kromě teoretického rámce obsahuje případové studie a příklady z praxe, které ilustrují různé strategie a přístupy k implementaci změn.

Monografie *Change management: Praktické metody a nástroje* poskytuje ucelený pohled na problematiku řízení změn v organizacích. Zabývá se jak teoretickými základy, historickým vývojem a modely řízení změn, tak i praktickými nástroji, metodami a případovými studiemi. Kniha se věnuje strategickému plánování, efektivní komunikaci, organizační kultuře a roli leadershipu v procesu změny. Hlavním cílem monografie je poskytnout manažerům, akademikům i praktikům systematický přehled osvědčených přístupů k řízení změn a nabídnout konkrétní strategie, jak změny efektivně implementovat a udržet jejich dlouhodobý pozitivní dopad.

Management řízení změn je nejen vědeckou disciplínou, ale také uměním ovlivňování a motivace lidí, kteří jsou nositeli změn. Jde o vysoce aktuální oblast pro management organizací, protože význam této disciplíny vzrůstá díky megatrendům, jako je digitalizace, globalizace, udržitelnost, organizační agilita, regulační změny a v neposlední řadě stále sílící konkurenční tlak. Díky syntéze stávajících znalostí a zkoumání nových trendů bude tato monografie sloužit jako cenný zdroj pro akademiky a tvůrce politik, kteří se snaží orientovat ve složitosti organizačních změn. Doufáme, že přispěje ke zvýšení povědomí o důležitosti řízení změn a nabídne inspiraci i praktické návody pro manažery a lídry, kteří čelí výzvám současné doby.

Úvodní slovo recenzentů

Vážené kolegyně, vážení kolegové, milí čtenáři, současný svět je charakterizován neustálými, rychlými a často nepředvídatelnými změnami, což klade enormní nároky na schopnost organizací se adaptovat a inovovat. Žijeme v prostředí označovaném jako VUCA (volatilní, nejisté, komplexní a nejednoznačné), kde tradiční lineární přístupy k řízení již nedostačují. Digitalizace, globalizace, rychlý technologický pokrok, měnící se preference zákazníků a nově i rostoucí důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost (ESG) přinášejí bezprecedentní výzvy, ale zároveň i příležitosti. Organizace, které si chtějí udržet konkurenceschopnost a dlouhodobý úspěch, musí aktivně investovat do rozvoje řízení změn. Schopnost efektivně řídit organizační změny se stala klíčovou konkurenční výhodou a jednou z nejvyhledávanějších manažerských dovedností. Proces změny je přirozeně náročný, neboť narušuje zaběhnuté struktury a vyvolává nejistotu a odpor u zaměstnanců. Společenská poptávka po hlubším porozumění řízení změn je tak aktuálnější než kdy dříve, neboť ovlivňuje nejen prosperitu firem, ale i pracovní prostředí a pohodu zaměstnanců. S rostoucí složitostí podnikatelského prostředí a rychlostí, s jakou se objevují nové technologie a společenské trendy, se stává nezbytným, aby manažeři a lídři disponovali robustními nástroji a metodikami pro efektivní navigaci transformačními procesy. Nejde jen o pouhé řízení projektů, ale o komplexní zvládnutí lidského faktoru, organizační kultury a systémových předpokladů. Selhání v řízení změn může mít dalekosáhlé dopady, od finančních ztrát přes demotivaci zaměstnanců až po ztrátu tržní pozice. Proto je poptávka po ucelených a prakticky orientovaných publikacích v této oblasti enormní.

Potřeba efektivního řízení změn je dále umocněna několika globálními megatrendy. Exponenciální růst digitálních technologií, včetně umělé inteligence a automatizace, mění základní pracovní modely a vyžaduje od organizací radikální přizpůsobení. Dále je to dynamika globálních trhů, která nutí firmy neustále inovovat a reagovat na konkurenční tlaky a měnící se legislativní rámce. Vzrůstá i povědomí o udržitelnosti a společenské odpovědnosti, což vede k tomu, že investoři, zákazníci i zaměstnanci očekávají od firem transparentní přístup k environmentálním, sociálním a správním (ESG) aspektům podnikání. Tento tlak transformuje firemní strategie a operace, a tím pádem i procesy řízení změn. Agilní přístupy, které se prosazují především v IT sektoru, se nyní stávají standardem i v jiných odvětvích, neboť umožňují organizacím rychleji se přizpůsobovat a reagovat na nejistotu. V neposlední řadě pak měnící se demografická struktura pracovní síly a rostoucí důraz na diverzitu a inkluzi kladou nové nároky na HR management a vedení, které musí umět pracovat s různými generacemi, kulturními pozadími a neurodiverzními profily. Všechny tyto faktory dohromady vytvářejí složité prostředí, v němž je systematické a informované řízení změn pro přežití a prosperitu naprosto nezbytné. Bez hlubokého pochopení těchto dynamik a bez relevantních nástrojů pro jejich zvládnutí jsou organizace odsouzeny k reaktivnímu přežívání namísto proaktivního formování své budoucnosti.

Předkládaná monografie *Change management: Praktické metody a nástroje* adresuje tuto naléhavou potřebu komplexním a systematickým přístupem. Kniha poskytuje ucelený přehled problematiky od teoretických základů, historického vývoje a definic přes typologie změn a modely řízení až po konkrétní praktické metody a nástroje pro efektivní řízení změn. Autorky detailně rozebírají význam změn v organizaci, od přizpůsobení se vnějšímu prostředí a udržení konkurenční výhody přes optimalizaci procesů a zvyšování efektivity až po podporu inovací a posilování zaměstnanecké angažovanosti. Identifikace potřeby změny je popsána jako systematický proces založený na analýze interních (nízká výkonnost, neefektivní procesy, špatná komunikace) i externích faktorů (změny na trhu, technologický pokrok, legislativa, konkurence, očekávání zákazníků). Kniha představuje diagnostické nástroje jako SWOT a PESTLE analýzu, KPI, průzkumy zpětné vazby, benchmarking a Future Studies, které pomáhají organizacím pochopit, kde se nacházejí a kam směřují.

Důraz je kladen na klíčové faktory úspěšné implementace, jako je stanovení jasné vize a cílů změny s využitím SMART/SMARTER kritérií, které jsou nezbytné pro orientaci a motivaci všech zúčastněných stran. Efektivní komunikace je opakovaně zdůrazňována jako základní pilíř, přičemž kniha popisuje její charakteristiky (jasnost, srozumitelnost, pravidelnost, obousměrnost, důvěryhodnost) a význam pro snižování nejistoty a odporu. Role organizační kultury je popsána jako zásadní, neboť ovlivňuje to, jak zaměstnanci vnímají změny a reagují na ně a jak se její pozitivní složka využívá jako motor změny. Leadership je definován jako proces ovlivňování a inspirace k dosažení společného cíle, přičemž jsou rozlišovány role manažera a lídra a jsou detailně popsány charakteristiky úspěšného lídra změny (vizionářství, komunikační dovednosti, schopnost budovat důvěru, odvaha, empatie, flexibilita, schopnost delegovat, odolnost vůči stresu, orientace na výsledky a schopnost stimulace). Monografie se odlišuje zapracováním neurovědeckých poznatků do řízení změn: představuje neuroleadership a SCARF model jako nástroje pro pochopení a ovlivnění lidských reakcí na změnu. Unikátní je také integrace vlastního empirického výzkumu z roku 2023, který odhaluje specifické bariéry implementace strategií v českém prostředí a potvrzuje silné vzájemné korelace mezi finančními, personálními a organizačními riziky. Kniha reflektuje moderní trendy, jako je age management a udržitelné řízení změn s ohledem na ESG faktory, a ilustruje je na bohatých případových studiích napříč primárním, sekundárním i terciárním sektorem. Jsou prezentovány příklady úspěšných implementací změn v zemědělství (precizní zemědělství, John Deere, Netafim, FFRobotics), těžbě (Rio Tinto, BHP), lesnictví (drony, LIDAR) a rybolovu (akvakultura). V sekundárním sektoru jsou uvedeny příklady z automobilového průmyslu (Volkswagen, BMW, General Motors, Ford) a energetiky (General Electric, Iberdrola, Siemens). Terciární sektor je zastoupen zdravotnictvím (Kaiser Permanente, Mayo Clinic), bankovníctvím a fintech technologiemi (BBVA, DBS Bank), cestovním ruchem (Marriott International, Airbnb), vzděláváním a e-learningem (Coursera, Duolingo) a retailem (Amazon, Sephora). Tímto komplexním propojením teorie, výzkumu a praxe včetně specifík start-upů a multikulturního prostředí nabízí monografie hluboké vhledy a konkrétní doporučení, jež přímo uspokojují poptávku po znalostech a nástrojích pro efektivní řízení změn v dynamickém světě.

Přínos publikované odborné knihy je nesporný. Kniha přináší do teoretického poznání především integraci neurovědy a neuroleadershipu do kontextu řízení změn, což je ve srovnání s klasickými modely (například Lewinovým nebo Kotterovým) relativně nová perspektiva. Rozpracování SCARF modelu a jeho aplikace na snižování odporu ke změnám

nám představuje významný příspěvek k pochopení hlubších, biologických mechanismů lidského chování při transformacích. Aplikace neurovědy na management diverzity (včetně neurodiverzity) a vysvětlení rozdílných kognitivních stylů je rovněž inovativní a otevírá nové možnosti pro inkluzivní HR strategie. Kniha dále přispívá k rozvoji poznání prostřednictvím vlastního empirického výzkumu, který potvrdil silnou provázanost různých typů bariér (finančních, personálních, organizačních, vedení) při implementaci strategií v českém prostředí. Tato zjištění nejen posilují argumentaci pro holistický přístup k řízení změn, ale také nabízejí cenná data pro další výzkum. Kniha se stane zajímavým zdrojem informací i pro vysokoškolské studenty. Poskytne jim aktuální a komplexní studijní materiál, který kombinuje teoretické modely s praktickými příklady a reálnými daty. Umožní jim hlubší porozumění problematice řízení změn v kontextu současných megatrendů, jako je digitalizace, udržitelnost a diverzita, čímž je připravuje na reálné výzvy v praxi. Její přehlednost, struktura a relevantnost obsahu ji činí ideálním zdrojem pro kurzy change managementu, strategického řízení lidských zdrojů a organizačního rozvoje. Specifický přínos pro výuku spočívá v integraci aktuálních témat, jako je role ESG v řízení změn, adaptační mechanismy v prostředí VUCA a dopady diverzity managementu (včetně age managementu a neurodiverzity) na úspěšnost transformačních procesů. Díky tomu si studenti osvojí nejen teoretické základy, ale získají i přehled o nejnovějších trendech a výzvách, kterým čelí moderní organizace. Představené případové studie a empirická data z českého kontextu navíc umožní studentům lépe propojit teorii s praxí a rozvinout kritické myšlení potřebné pro řešení reálných manažerských problémů.

Tuto odbornou knihu hodnotím jako vysoce kvalitní dílo, a to jak svým obsahem, tak způsobem prezentace složité problematiky. Přeji si, aby tato monografie naplnila vaše očekávání a stala se cenným zdrojem inspirace a praktických rad pro vaši práci. Ať vám pomůže efektivněji navigovat složitým procesem organizačních změn a přispěje k vašemu dalšímu profesnímu rozvoji a touze po vědění. Jsem přesvědčen, že poznatky zde obsažené vám umožní nejen úspěšně implementovat změny, ale také budovat adaptabilní a prosperující organizace v budoucnu. Publikace je cenným příspěvkem k odborné literatuře a věřím, že osloví široké spektrum čtenářů od manažerů a lídrů přes akademiky a výzkumníky až po studenty vysokých škol, kteří se připravují na výzvy v oblasti řízení změn. Nechť tato kniha slouží jako maják v neklidných vodách dnešního podnikatelského světa a inspiruje k proaktivnímu a odpovědnému přístupu k transformacím.

S úctou

prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D., dr. h.c.

Monografia *Change management: Praktické metódy a nástroje* autoriek Pavla Vrabcová a Hana Urbancová je spracovaná na vysokej odbornej úrovni. Pojednáva o vysoko aktuálnej problematike efektívne riadiť organizačné zmeny, ktoré sa stávajú v súčasnosti konkurenčnou výhodou stratégie organizácií. Zaoberá sa nielen teoretickými základmi, ale aj praktickými nástrojmi a metódami. Bonusom sú prípadové štúdie, ktoré poskytujú manažerom, ale aj akademikom systematický prehľad osvedčených prístupov k riadeniu zmien. Ponúkajú taktiež konkrétne stratégie, ako tieto zmeny následne efektívne implementovať a následne ich udržať s dlhodobým pozitívnym efektom. Takýmto spôsobom ponúka v súčasnej náročnej a zložitej dobe ekonomických a politických výkyvov na celom svete komplexný pohľad na oblasť riadenia zmien.

Výsledky realizovaného výskumu, ktorý je súčasťou monografie, ukazujú, že implementácia strategických zmien v organizáciách predstavuje zložitý proces, na priebeh ktorého pôsobí množstvo vzájomne súvisiacich determinantov. Vzhľadom na to, že riadenie zmien v organizáciách môže v blízkej budúcnosti zasiahnuť zásadná transformácia, tradičné lineárne modely zmeny zamerané len na jednotlivé projekty alebo čiastkové opatrenia nemusia byť dostatočné. Autorky preto správne navrhujú presadzovanie komplexného, adaptívneho a systémového prístupu k uvedenej problematike.

V tejto oblasti nutné zohľadniť aj rastúci význam diverzity, inklúzie a fungovanie v multikultúrnom a globálne previazanom prostredí, pretože tieto faktory významne ovplyvňujú nastavenie efektívnych stratégií. Keďže riadenie zmien možno považovať za multidisciplinárnu a komplexnú oblasť s vysokými nárokmi na lídrov v organizáciách, je nutné venovať sa ich dlhodobému a špecializovanému rozvoju so zameraním sa na ich angažovanosť, schopnosť integrovať nové rozvíjajúce sa technológie a zároveň rozvíjať ich schopnosť empatie a práce s ľuďmi na všetkých úrovniach riadenia.

Konštatujem, že monografia dosahuje vynikajúcu odbornú úroveň a spĺňa všetky kritériá a požiadavky kladené na publikácie tohto charakteru. Verím, že bude prínosom v oblasti riadenia zmien pre širokú verejnosť a preto ju odporúčam na vydanie.

prof. Ing. Miloš Hitka, Ph.D.

Seznam zkratek

BI	Soubor technologií, procesů a metod, které slouží ke sběru, analýze, vizualizaci a interpretaci dat (<i>Business Intelligence</i>).
CRM	Systém řízení vztahů se zákazníky (<i>Customer Relationship Management</i>), často používaný při transformaci obchodních procesů.
DSDM	Agilní metoda vývoje softwaru, která se zaměřuje na rychlé doručování funkčních systémů (<i>Dynamic Systems Development Method</i>).
ERP	Podnikový informační systém (<i>Enterprise Resource Planning</i>) pro řízení procesů v organizaci.
ESG	Soubor kritérií, která se používají k hodnocení udržitelnosti a etického dopadu organizací a investic (<i>Environmental, Social, Governance</i>).
FDD	Agilní metoda pro vývoj softwaru, která klade důraz na postupný vývoj funkcionalit (<i>Feature-Driven Development</i>).
JIT	Výrobní a logistická strategie (<i>Just-In-Time</i>).
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti (<i>Key Performance Indicators</i>) používané k měření efektivity a úspěšnosti změn nebo jiných organizačních cílů.
MoSCoW	Technika prioritizace požadavků (<i>Must have, Should have, Could have, Won't have</i>).
PDCA	Cyklus neustálého zlepšování (<i>Plan-Do-Check-Act</i>).
PESTLE	Analýza externího prostředí organizace zaměřená na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory.
REDV	Referát evidence datových vazeb, v oblasti informačních systémů se vztahuje na správu požadavků, evidenci, definici a ověřování informací.
SMART	Systém pro stanovování cílů (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované).
SWOT	Analytický nástroj ke strategickému plánování: S – <i>Strengths</i> (silné stránky), W – <i>Weaknesses</i> (slabé stránky), O – <i>Opportunities</i> (příležitosti), T – <i>Threats</i> (hrozby).
XP	Agilní metoda vývoje softwaru zaměřená na zvyšování kvality kódu a rychlou adaptaci na změny požadavků (<i>Extreme Programming</i>).

Seznam tabulek

Tabulka 2.1:	Hlavní typologie změn a jejich podkategorie	35
Tabulka 2.2:	Rozdíly mezi plánovanou a emergentní změnou	37
Tabulka 2.3:	Porovnání inkrementálních a radikálních změn	39
Tabulka 2.4:	Typologie podle Burnse a Stalkera	41
Tabulka 5.1:	Zainteresované strany a jejich očekávání	90
Tabulka 9.1:	Organizace, které se zúčastnily výzkumu – absolutní četnosti	133
Tabulka 9.2:	Faktory ovlivňující úspěšnost implementace strategie v organizaci	135
Tabulka 9.3:	Korelační analýza faktorů ovlivňujících implementaci strategií	136
Tabulka 9.4:	Aktivita organizací v oblasti age managementu	137
Tabulka 9.5:	Vztah mezi organizačními charakteristikami a zapojením do vzdělávacích programů zohledňujících věk zaměstnanců a spolupráci generací	138
Tabulka 9.6:	Přístup organizací k řízení podnikatelských aktivit z hlediska ekonomických, environmentálních a sociálních aspektů	140

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Systémové předpoklady pro úspěšnou adaptaci změn	27
Obrázek 2.1: Hierarchie aktérů změny	34
Obrázek 2.2: Strukturovaný přístup k plánování změn	36
Obrázek 2.3: Lewinův model	55
Obrázek 2.4: Křivka změny podle Kübler-Rossové	60
Obrázek 2.5: Cyklus řízení změn podložený poznatky neurovědy	67
Obrázek 5.1: Interní zainteresované strany v řízení změn	89
Obrázek 5.2: Postup spolupráce se stakeholdery při řízení změn	91
Obrázek 7.1: Příklady selhání v řízení změn	124

1

Úvod do problematiky řízení změn

Řízení změn, známé také jako change management, je **systematický přístup k přechodu jednotlivců, týmů a celých organizací z aktuálního stavu do požadovaného budoucího stavu**. Cílem řízení změn je zajistit, aby organizace nejen reagovaly na externí a interní podněty, ale také aktivně formovaly svou budoucnost prostřednictvím inovací, optimalizace procesů a efektivního využívání zdrojů. Změny však přinášejí nejistoty a odpor, což vyžaduje sofistikovaný přístup zahrnující komunikaci, participaci a leadership. Moderní organizace musí přijmout dynamické, integrované a technologicky orientované přístupy k řízení, které jim napomohou v efektivním řízení změn. Nedílnou součástí je také podpora inkluzivní a spolupracující organizační kultury, využívání technologií pro inovace a zavádění etických a udržitelných manažerských praktik.

1.1 Význam změn v organizaci

Změny v organizaci mají zásadní význam, protože umožňují **přizpůsobení se dynamickému vnějšímu prostředí** a zároveň podporují růst a zlepšování interních procesů. Změny jsou zásadní pro to, aby se organizace přizpůsobily vyvíjejícímu se podnikatelskému prostředí a udržely si **konkurenční výhodu** (Jung et al., 2020). Správně řízené změny pomáhají organizacím úspěšně zvládat krize a zůstat konkurenceschopné. Organizace díky nim reagují na technologické inovace, legislativní změny i měnící se potřeby trhu. Zaváděním změn organizace **optimalizují procesy, zvyšují efektivitu a podporují kreativitu**.

Řízení změny má **přímý dopad na výkonnost organizace** tím, že zvyšuje efektivitu procesů (Ronnenberg et al., 2011). Zavedení nových technologií nebo optimalizace pracovních postupů vede k úsporám času a zdrojů, čímž se organizace stává pružnější a výkonnější. Podporuje také inovace, protože změna vytváří prostor pro kreativitu a zavádění nových přístupů, které zvyšují konkurenceschopnost na trhu. Zároveň posiluje zaměstnaneckou angažovanost. Pokud jsou zaměstnanci zapojeni do procesu změny, zvyšuje se jejich motivace, produktivita a pocit sounáležitosti s organizací.

Organizační změny mají potenciál výrazně zlepšit pracovní prostředí, podpořit **profesní růst zaměstnanců a posílit organizační kulturu**. Ovlivňují nejen provozní aspekty, ale i hodnoty, normy a chování, které formují každodenní fungování organizace. Změny v organizační identitě a kultuře vedou ke změnám v chování organizace (Sato, 2014). Změ-

ny, jako je zavedení flexibilních pracovních podmínek, ergonomických řešení či nových nástrojů pro spolupráci, často zvyšují spokojenost zaměstnanců, snižují stres a zlepšují celkovou produktivitu (Errida, Lotfi, 2021). Modernizace pracovního prostředí souvisí také s podporou inkluze a diverzity, čímž se posiluje týmová dynamika a vytváří se prostor pro kreativní myšlení (Urbancová, Vrabcová, 2023). Organizační změny, zejména ty zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, poskytují nové příležitosti k profesnímu růstu. Zavedení programů mentoringu, odborných školení nebo možností pro kariérní postup přispívá k vyšší motivaci zaměstnanců a jejich loajalitě vůči organizaci. Zaměstnanci, kteří se cítí podporováni ve svém rozvoji, přinášejí organizaci inovativní nápady a pomáhají jí adaptovat se na změny trhu. Organizační kultura představuje hodnoty, normy a chování, které formují vnitřní identitu organizace. Změny v kultuře, přechod na transparentní komunikaci, posílení týmové spolupráce nebo větší orientace na zákazníka vedou ke zlepšení mezilidských vztahů i výkonu organizace. Jak zdůrazňuje Sato (2014), změny v organizační identitě a kultuře vedou ke změnám v chování organizace, což má přímý dopad na její strategické směřování a schopnost dosahovat stanovených cílů. Organizační identita je úzce spjata s tím, jak se organizace vnímá navenek i uvnitř. Přetváření této identity prostřednictvím změn, jako je zavedení ekologických iniciativ, zaměření na digitální transformaci nebo nový přístup k vedení lidí, ovlivňuje způsob, jakým organizace jedná se svými zaměstnanci, zákazníky i partnery (Helmold, 2021; Bagga et al., 2023). Tyto změny mají navíc tendenci být cyklické: nová identita formuje nové chování, které dále upevňuje změněnou kulturu.

Organizační změny hrají roli při podpoře **inovací, udržitelnosti a dlouhodobého obchodního úspěchu** (Duan et al., 2020; Haleem et al., 2024), protože umožňují organizacím reagovat na dynamické vnější prostředí, přizpůsobovat se novým trendům a efektivněji využívat své zdroje. Organizační změny slouží jako katalyzátor pro zavádění inovací, protože narušují zastaralé struktury a procesy, které brání kreativitě (přechod na agilní řízení či otevřenější komunikační kanály usnadňuje vývoj nových produktů a služeb, jež odpovídají požadavkům moderního trhu). V kontextu udržitelnosti usnadňují organizační změny zavedení strategií a postupů zaměřených na ekologické, sociální a ekonomické aspekty podnikání. Transformace výrobních procesů, přechod k modelům cirkulární ekonomiky nebo implementace systémů rozšířené odpovědnosti výrobce (EPR) pomáhají organizaci zvýšit svou udržitelnou hodnotu (Sancak, 2023). Efektivní řízení změn přitom vyžaduje zapojení všech úrovní organizace, jasnou komunikaci vizí a cílů, jakož i vytvoření kultury, která podporuje adaptabilitu a neustálé zlepšování (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Význam a důležitost organizačních změn spočívá rovněž v jejich schopnosti **ovlivňovat postoje, chování a závazek zaměstnanců** vůči organizaci (Mäkikangas et al., 2019; Papadionysiou, 2022). Změny v organizační struktuře, procesech nebo organizační kultuře napomáhají přesměřovat zaměření zaměstnanců na nové priority, zvýšit jejich zapojení a motivaci, a tím podpořit dosažení strategických cílů. Vytvoření prostředí, které podporuje otevřenost k novým přístupům a inovacím, posiluje u zaměstnanců pocit sounáležitosti s organizací a jejich ochotu přispívat k jejímu úspěchu (Mabasa, Flotman, 2022). Roli hraje také efektivní komunikace, která pomáhá zaměstnancům pochopit důvody změny, její přínosy a svou vlastní roli v procesu adaptace. Pokud jsou změny řízeny správně, přispějí k budování důvěry, zlepšení týmové spolupráce a upevnění závazku zaměstnanců k naplňování vize a hodnot organizace.

I když jsou někdy náročné na realizaci, mají dlouhodobě pozitivní vliv na stabilitu a rozvoj organizace. Proces změny je pro organizace **přirozeně náročný** (Islam, 2023; Shah, Sarif, 2023), protože vyžaduje přizpůsobení zavedených struktur, procesů i způsobů myšlení, což často naráží na odpor k novotám, nejistotu a obavy ze ztráty stability. Úspěch organizační změny přitom závisí na efektivním řízení tohoto procesu, které minimalizuje rizika, zapojuje aktéry a zajišťuje udržitelný dopad na výkonnost organizace. Změna je náročná rovněž proto, že zasahuje do zaběhnutých pracovních postupů, dělby odpovědnosti a organizační kultury. Lidé v organizaci si často spojují změnu s nejistotou ohledně svého pracovního místa, změnou priorit nebo potřebou osvojit si nové dovednosti (Helmold, 2021; Errida, Lotfi, 2021). K tomu se přidává potřeba sladit změny s dlouhodobými cíli organizace a zajistit, aby nebyla ohrožena její denní operativa.

Význam organizačních změn spočívá také v jejich dopadu na **úroveň stresu zaměstnanců**, což je aspekt, který organizace musí během procesu změny efektivně řídit. Změny často vyvolávají nejistotu a obavy, protože narušují zavedené postupy a vyžadují přizpůsobení novým podmínkám. Pokud není stres spojený se změnami adekvátně řešen, negativně ovlivní výkon, morálku i celkové zdraví zaměstnanců (Kossyva et al., 2021). Naopak organizace, které aktivně podporují své zaměstnance prostřednictvím transparentní komunikace, školení a dostupnosti potřebných zdrojů, minimalizují negativní dopady změn a zvyšují adaptabilitu pracovníků. Řízení stresu při změnách je tak zásadní nejen pro pohodu zaměstnanců, ale také pro udržení stability, produktivity a dlouhodobého úspěchu organizace.

Změna zahrnuje jak děláni něčeho nového nebo odlišného, tak i proces přesunu z jednoho stavu do druhého (Batti, 2021). Úspěch těchto změn závisí na faktorech, jako je vedení, organizační kultura, řízení znalostí a postupy managementu lidských zdrojů.

1.2 Definice řízení změn

Organizační změna označuje proces transformace a přizpůsobení organizačních struktur, systémů, procesů, kultury a/nebo chování v reakci na vnitřní nebo vnější faktory (McClellan, 2011). Tento proces je iniciován potřebou reagovat na změny v okolním prostředí, například technologické inovace, ekonomické tlaky, nové legislativní požadavky nebo změny v preferencích zákazníků. Změnu lze považovat rovněž za výsledek interní potřeby zvýšit efektivitu, zlepšit pracovní prostředí nebo posílit organizační kulturu. Úspěšná organizační změna vyžaduje pečlivé plánování, jasnou komunikaci a aktivní zapojení zaměstnanců, aby se minimalizoval odpor k novinkám a maximalizoval přínos pro celou organizaci. Transformace není pouze technickou nebo procesní otázkou, ale také otázkou vedení lidí, protože reflektuje změnu v jejich postojích, chování a způsobu práce (Helmold, 2021; Mabasa, Flotman, 2022).

Řízení změn je **komplexní a mnohostranný koncept**, který byl různými způsoby definován výzkumníky a odborníky z praxe. Neexistuje žádná všeobecně přijímaná definice řízení změn, mezi výzkumníky a odborníky v oblasti řízení změn existují značné neshody ohledně přístupů k řízení změn (Kang, 2015).

Řízení změn je proces **plánování, implementace a monitorování organizačních změn** za účelem dosažení požadovaných výsledků (Furxhi, Dollija, 2021; Phillips, Klein, 2023). Řadí se sem soubor modelů, strategií a nástrojů, které pomáhají zaměstnancům přijmout a přizpůsobit se novému organizačnímu vývoji. Lze tedy konstatovat, že jde o systematický přístup k přípravě, podpoře a vedení jednotlivců, týmů a organizací při přechodu z aktuálního stavu do požadovaného budoucího stavu. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám na trhu, technologickým inovacím, globalizaci a rostoucím očekáváním zákazníků i zaměstnanců hraje organizační změna roli v zajištění konkurenceschopnosti a dlouhodobého úspěchu organizací. Schopnost efektivně řídit tento proces se proto stává jednou z nejvyhledávanějších **manažerských dovedností**.

Řízení změn je **kritická schopnost**, kterou organizace potřebují, aby zvládly organizační transformace a přizpůsobily se dynamickým prostředím (Duchek, 2019). Duchek (2019) a Montreuil (2022) definují řízení změn jako schopnost iniciovat, implementovat a udržovat organizační změny. Uvedené zdůrazňuje, že řízení změn není jen o iniciování změn, ale také o zajištění jejich úspěšné implementace a pokračování v čase.

Řízení změn je **proces učení**, který vyžaduje pochopení kognitivní, politické a kulturní dynamiky organizačních změn, stejně jako interakcí mezi členy organizace (Tsoukas, Chia, 2002).

Jiní definovali řízení změn jako součást širšího **řízení životního cyklu produktu**, kde je řízení technických změn zásadní v různých segmentech životního cyklu produktu (Habib et al., 2022).

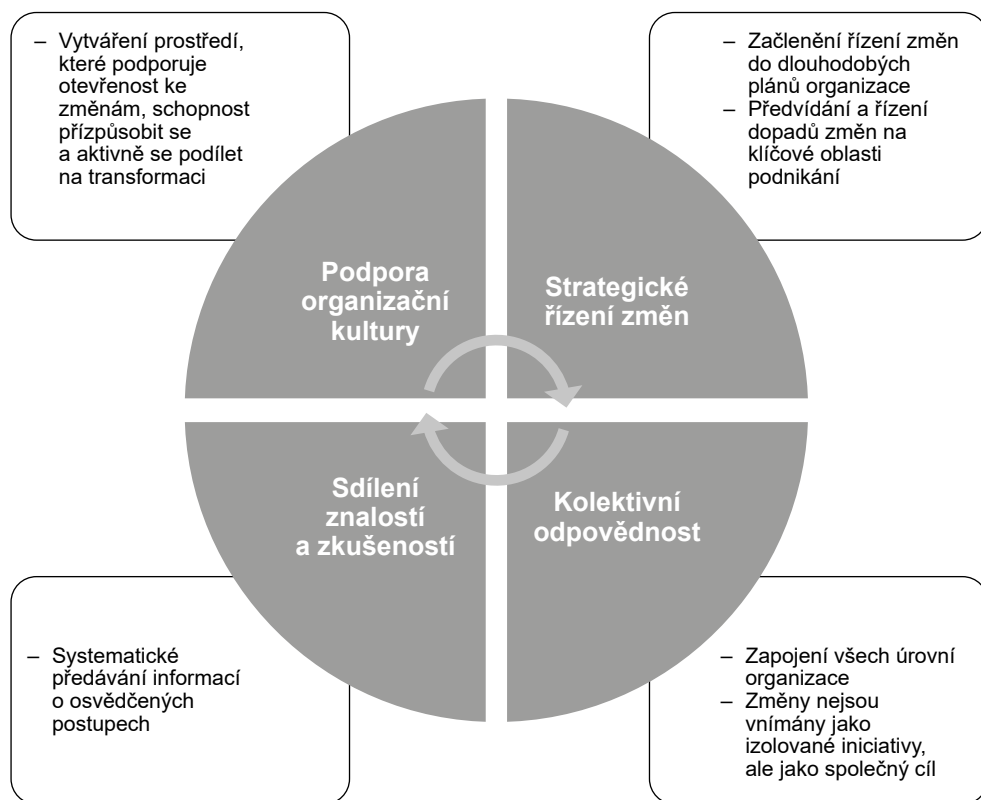
V oblasti informačních systémů je pro efektivní řízení změn zásadní správa jednotlivých požadavků, evidence, definice a ověřování (**REDV**) informací (Beasley et al., 2018).

Na základě uvedených referencí lze řízení změn definovat jako proces efektivní implementace a řízení organizačních změn za účelem dosažení požadovaných výsledků. Řízení změn je v této monografii definováno jako **podmnožina organizačního rozvoje** (někteří autoři však tyto pojmy vnímají jako synonyma). Lze jej rovněž definovat jako „*proces neustálého obnovování směřování, struktury a schopností organizace, aby sloužil neustále se měnícím potřebám externích a interních zákazníků*“ (Moran, Brightman, 2001, s. 111).

Organizační změnu nelze oddělit od organizační strategie a naopak. Graetz (2000, s. 546) dokonce konstatuje: „*Na pozadí rostoucí globalizace, deregulace, rychlého tempa technologických inovací, rostoucí pracovní síly ve znalostech a měnících se sociálních a demografických trendů by jen málokdo zpochybnil, že hlavním úkolem dnešního managementu je vedení organizační změny.*“ Podle Johna Kottera, emeritního profesora na Harvard Business School, je prvkem vedení změn vytvoření jasné **vize**. Vize má za úkol zdůraznit naléhavost změny, snížit riziko samolibosti a sjednotit lidi, kterých se změna týká, aby byli motivováni a připraveni ji aktivně podporovat (Kotter, 2008).

Řízení změn je komplexní proces, do kterého se řadí plánování, realizaci a vyhodnocování změnových opatření, přičemž jeho úspěch závisí na spolupráci napříč celou organizací. Nelze jej redukovat na soubor dovedností jednotlivce, protože samotná schopnost řídit změny přesahuje rámec individuálního působení a vyžaduje koordinovaný přístup, se všemi aktéry, zdroji a procesy.

Na úrovni organizace znamená řízení změn schopnost efektivně reagovat na dynamické prostředí, tedy na externí faktory, jako jsou technologické inovace, legislativní změny nebo ekonomické výzvy, stejně jako na interní faktory (změny organizační struktury nebo kultury). Organizace, které se zaměřují na budování této schopnosti, vytvářejí systémové předpoklady pro úspěšnou adaptaci. Systémové předpoklady pro úspěšnou adaptaci změn jsou uvedeny na obrázku 1.1.



Obrázek 1.1: Systémové předpoklady pro úspěšnou adaptaci změn (zdroj: vlastní zpracování podle Kotter, 2008)

K uvedenému systému je však třeba doplnit, že k implementaci vhodných nástrojů je nezbytné zavedení konkrétních rámců, jako jsou Kotterův osmifázový model změny, ADKAR model nebo jiné strukturované přístupy, které poskytují organizaci vodítka pro řízení změnových iniciativ.

Systematický a kolektivní přístup k řízení změn usnadňuje organizacím nejen překonávat odpor vůči změnám, ale také proaktivně vyhledávat příležitosti ke zlepšení a inovaci. Na rozdíl od dovedností jednotlivce, jako je schopnost plánovat, motivovat nebo vyjednávat, spočívá organizační schopnost řídit změny v integraci všech těchto prvků do společné strategie a v jejich uplatňování na úrovni celé organizace.

1.3 Historický vývoj a trendy řízení změn

Řízení změn se začalo formovat v průběhu 20. století, kdy se organizace stále více setkávaly s výzvami, jako je technologický pokrok, globalizace, měnící se pracovní síla a rostoucí komplexita trhu. Na počátku byly změny v organizacích řízeny především intuitivně, často na základě individuálních rozhodnutí vedoucích pracovníků, bez formálních procesů nebo metodik (Errida, Lotfi, 2021). Tento přístup byl typický pro éru industrializace, kdy organizace čelily změnám spíše v reakci na specifické situace, než aby se systematicky připravovaly na neustále se vyvíjející prostředí. V polovině 20. století se objevily první teoretické rámce řízení změn. Lewinův model změny, známý jako „rozmrzení – změna – zmrazení“, se stal základem pro pozdější přístupy k řízení změn (viz níže).

Lewin zdůraznil důležitost pochopení sil, které změnu podporují, a těch, které jí odporují. Model byl revoluční v tom, že kladl důraz na potřebu vytvořit motivaci ke změně, implementovat samotnou změnu a stabilizovat nové procesy nebo struktury, aby se zabránilo návratu k původnímu stavu. Uvedený rámec poskytl organizacím návod, jak efektivně přistupovat k zavádění změn v dynamickém prostředí.

V šedesátých a sedmdesátých letech 20. století se rozvoj řízení změn dále prohloubil s příchodem teorie systémů a humanistického přístupu k řízení (Errida, Lotfi, 2021; Williams, Wade-Golden, 2023). Organizace začaly být vnímány jako otevřené systémy, které musí reagovat na změny vnějšího prostředí. Současně se začala zdůrazňovat role zaměstnanců a jejich zapojení do procesu změny. Psychologické a sociální aspekty změn (odolnost vůči změně, motivace a vedení) získaly na významu. Maslowova hierarchie potřeb nebo Herzbergova teorie motivace poskytly manažerům nástroje, jak lépe chápat lidský faktor v řízení změn.

V osmdesátých a devadesátých letech se řízení změn stalo samostatnou disciplínou, přičemž se rozvinuly nové modely a metodiky, jako například Kotterův osmistupňový model (viz níže). John Kotter zdůraznil potřebu vytvořit naléhavost pro změnu, koalici lídrů, vizi i strategii a zajistit zapojení zaměstnanců. Tyto kroky měly organizacím pomoci překonat odpor vůči změně a dosáhnout dlouhodobého úspěchu. Současně s tím se zvyšovala poptávka po flexibilitě v řízení, a to vedlo k rozvoji agilních metodik, které zdůrazňovaly iterativní přístupy, rychlé přizpůsobení a zapojení týmu (Errida, Lotfi, 2021; Harrison et al., 2021).

V novém tisíciletí se řízení změn dále rozvinulo díky rychlému technologickému pokroku, digitalizaci a globalizaci. Organizace se musely přizpůsobit zrychlujícímu se tempu změn. Vznikl Prosci ADKAR model, který se zaměřuje na jednotlivce jako aktéry změny. Pomáhá organizacím systematicky přistupovat k procesu změny tím, že podporuje jednotlivce ve všech fázích změny, od uvědomění až po udržení změny v dlouhodobém horizontu. Důležitým aspektem Prosci ADKAR modelu je, že se zaměřuje na to, jak organizace a její manažeři ovlivňují a podporují změny na úrovni jednotlivců. V této době se také začal zdůrazňovat význam organizační kultury a leadershipu v procesu změny. Moderní trendy v řízení změn kladou důraz na **holistický přístup** zahrnující strategické plánování, zapojení zaměstnanců, neustálé vzdělávání a využívání technologií pro efektivní implementaci změn (Narayanan, 2023).

Dnes je řízení změn **integrální součástí strategického řízení** a organizace ho považují za schopnost pro udržení konkurenceschopnosti (Narayanan, 2023; Ademola, 2024). Vzhle-

Vážený čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy ***Change management***.
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.